

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI DI PERUM PERHUTANI
DIVISI REGIONAL JAWA TENGAH (Studi Kasus : Biro SDM
Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)**

Oleh :

Sheila Rachmita Amelia, Dyah Hariani

**Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : [http// www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id) email fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Kinerja pegawai adalah hasil kerja dari seseorang yang dinilai dari segi kualitas, kuantitas, kerjasama, dan ketepatan waktu yang baik dalam melaksanakan tugasnya secara optimal. Faktor yang mendorong dan menghambat kinerja pegawai antara lain kemampuan, sikap mental, komunikasi dan kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah sudah cukup baik namun masih terdapat kekurangan dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Pada faktor kemampuan pegawai rata-rata sudah sarjana dan mendapatkan berbagai macam diklat yang dapat menunjang kemampuan pegawai. Pada faktor sikap mental masih ada pegawai yang mendapat hukuman disiplin. Pada faktor komunikasi, komunikasi yang terjalin sudah berjalan dengan baik. Pada faktor kepemimpinan, pimpinan telah memberikan arahan dan dukungan kepada pegawai, melakukan evaluasi rutin, serta membantu pegawai yang mengalami kesulitan. Saran yang diberikan adalah server seharusnya tidak terpusat dan harus ditambah agar tidak menghambat penyelesaian tugas dengan tepat waktu serta aplikasi dalam penilaian kerja pegawai seharusnya di *upgrade* agar tidak berjalan dengan lambat. Pegawai harus mempunyai *attitude* yang baik agar tidak ada pegawai yang mendapat hukuman disiplin kembali.

Kata Kunci : Kinerja, Manajemen, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini Indonesia sangat membutuhkan kinerja pegawai yang efektif dan efisien. Memburuknya kinerja pegawai saat ini sangat memprihatinkan, ditunjukkan dengan masih adanya masalah korupsi, kolusi dan nepotisme dalam rekrutmen pegawai yang dapat menghambat munculnya pegawai-pegawai yang berkompetensi dalam menghadapi era globalisasi saat ini. Tanpa adanya kinerja pegawai yang optimal, tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Perum Perhutani adalah Badan Usaha Milik Negara di Indonesia yang memiliki tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan perencanaan, pengurusan, pengusahaan dan perlindungan hutan di wilayah kerjanya. Biro SDM mengetahui kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah dikarenakan penilaian terhadap kinerja pegawai

dilakukan oleh Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

Adanya permasalahan kinerja pegawai di bidang SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah menurut Bapak Darsono (dalam wawancara pada tanggal 8 Desember 2015) yaitu dengan ditunjukkannya adanya hukuman disiplin yang diberikan kepada pegawai yang tidak mematuhi aturan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Permasalahan kedua yaitu menurut Bapak Agus Suyono (dalam wawancara pada tanggal 7 Desember 2015) server internet yang digunakan sering lambat dikarenakan server terpusat dan jaringan yang kurang mendukung sehingga menghambat keefektivitasan kinerja pegawai di Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah.

Setiap karyawan yang melanggar aturan disiplin maka akan dikenai sanksi hukuman disiplin sesuai dengan Keputusan Direksi no 155/KPTS/DIR/2012. Hukuman disiplin tersebut ada

tingkatannya yaitu hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat. Manfaat pemberian hukuman disiplin tentu saja guna memenuhi rasa keadilan antara yang bekerja benar dan yang menyalahi/melanggar disiplin pegawai. Tentu saja akan bermanfaat bagi yang terkena hukuman agar tidak mengulangi lagi perbuatannya, memperbaiki kinerja yang bersangkutan, dan agar tidak mengulangi lagi yang melanggar disiplin pegawai. Setelah mendapatkan hukuman disiplin akan selalu mendapat pengawasan dan bimbingan dari atasan yang sehingga yang bersangkutan merasa tetap dihargai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seseorang yang terkena hukuman disiplin ada yang karena kelalaian dan ada yang karena disengaja dalam melakukannya untuk itu dalam SK nomer 155 tahun 2012 menetapkan hukuman disiplin kalau memang pelanggarannya berat maka mendapatkan hukuman disiplin yang berat sampai dengan dilakukannya pemutusan kerja.

Pegawai yang mendapat hukuman disiplin yaitu berupa hukuman bebas jabatan dikarenakan telah melakukan pemalsuan sertifikat guna memenuhi kepentingan pribadinya. Pegawai yang mendapat hukuman penundaan kenaikan pangkat selama setahun dikarenakan pegawai tersebut telah melakukan penyelewengan wewenang. Pegawai apabila sudah diberikan wewenang seharusnya dapat menjaga wewenang tersebut dan tidak menyalahgunakan kewenangan yang telah diberikan karena akan merugikan orang lain. Kemudian, masih ada pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan dan diberikan hukuman dengan diberikan surat peringatan. Pegawai seharusnya sudah paham akan kewajiban masing – masing pegawai untuk datang tepat waktu

dan datang pada saat jam bekerja karena tidak diperkenankan untuk tidak masuk tanpa ada alasan yang jelas. Hukuman disiplin yang diberikan dari tahun ke tahun semakin sedikit itu menunjukkan dengan adanya hukuman disiplin tersebut pegawai Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah mulai sadar akan pentingnya menaati peraturan yang diberikan Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Pemberian hukuman disiplin tersebut memberikan efek positif pada kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah sehingga pegawai berusaha dalam memperbaiki kinerjanya agar tidak mendapat hukuman disiplin tersebut dengan menaati peraturan yang telah ditetapkan. Beberapa pelatihan guna menunjang kualitas dan kemampuan pegawai sudah

diberikan namun hanya pegawai yang telah dipilih yang akan diberikan pelatihan. Pegawai dengan pangkat yang rendah jarang diberi pelatihan dalam meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien.

Atas dasar uraian di atas, maka penulis mengajukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah”**.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah?
2. Apa faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah ?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah

2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kinerja pegawai di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah

D. Landasan Teori

1. Administrasi Publik

Menurut Z. Wajong (dalam Darmadi, 2011:7), administrasi publik adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan usaha-usaha instansi pemerintah agar tujuannya tercapai.

2. Kebijakan Publik

Thomas Dye (dalam Abidin, 2012:5-6) mengartikan bahwa kebijakan sebagai pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu (whatever governments choose to do or not to do).

3. Manajemen Publik

Sondang P. Siagian (dalam Darmadi, 2011:239) mengemukakan manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh sesuatu dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain.

4. Kinerja

Menurut Prawirosentono (dalam Sinambela, 2012: 5-6) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

5. Kinerja Individu / Pegawai

Lijan Poltak Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Selanjutnya Donnelly, Gibson dan Ivancevich (dalam

Sinambela,2012:11) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan (motivasi)
3. Kemampuan,kebutuhan dan sifat
4. Persepsi terhadap tugas
5. Imbalan internal dan eksternal
6. Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2001 : 65) antara lain:

- a. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja). Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.
- b. Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

- c. Ketrampilan. Karyawan yang memiliki ketrampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai ketrampilan.
- d. Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
- e. Tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.
- f. Kedisiplinan. Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- g. Komunikasi. Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

- h. Sarana pra sarana. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.
- i. Kesempatan berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

7. Dimensi Kinerja Pegawai

John Miner (dalam Sudarmanto, 2009:11-12) mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja pegawai yaitu :

- a. Kualitas yaitu tingkat kesalahan,kerusakan,kecermatan
- b. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran,keterlambatan,waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja

Bernardin (dalam Sudarmanto, 2009:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

- a. *Quality* terkait dengan proses atau hasil ,mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan
- b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan
- c. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
- d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang,uang,material,teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri ,keinginan baik dan kerjasama di antara sesama pekerja dan anak buah

8. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan tipe deskriptif kualitatif. Penelitian ini berlokasi di Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Penelitian ini penulis menggunakan *purposive* dengan memilih informan yaitu Kepala Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, Staf Ahli Bidang SDM IIIB Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, Kepala Seksi Manajemen Kinerja IIIA Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah, Kepala Sub Seksi Perencanaan SDM IV Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah. Jenis data yaitu dengan kata-kata atau tindakan, sumber tertulis, foto, dan data statistik. Sumber data yang digunakan yaitu primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data kualitatif yaitu dengan cara pengumpulan data, reduksi data, display data dan kesimpulan. Teknik yang digunakan untuk menguji keabsahan data yaitu teknik triangulasi.

PEMBAHASAN

1. Analisis Kinerja Pegawai Di Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah

a. Kualitas Pegawai

Dintinjau dari segi kualitas pegawai, pegawai sudah melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Pegawai juga memiliki kemampuan yang baik dalam jabatan masing – masing karena pegawai selalu mempunyai ide yang kreatif dalam membuat strategi – strategi agar pekerjaan cepat diselesaikan. Pengalaman kerja pegawai juga membantu dalam menerima jabatan yang sedang dijalani saat ini. Kualitas pegawai kurang diimbangi dengan perilaku dan kemampuan yang baik. Karena dapat dilihat dari hukuman disiplin masih ada pegawai yang mendapat hukuman tersebut dan pegawai masih ada yang berpendidikan SMA. Sehingga dapat mempengaruhi kualitas dari pegawai itu sendiri.

b. Kuantitas Pegawai

Target yang telah ditetapkan sering mundur dikarenakan server yang sering bermasalah dan lemot

sehingga sering meminta tambahan waktu untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Pada KPH yang di daerah dikarenakan jaringan cukup buruk maka info yang diberikan dan tugas yang diberikan masih terlambat diterima. Apabila ada pegawai yang terpaksa tidak bisa mengisi CLI dalam waktu yang ditentukan maka harus mengikuti susulan karena data tersebut sangatlah penting dalam melakukan penilaian pegawai. Jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang diberikan sudah sesuai dengan tupoksi dan jabatan masing – masing. Waktu bekerja yang diberikan oleh kantor juga masih kurang karena masih banyak pegawai yang harus lembur dalam mengerjakan pekerjaannya karena online sehingga tidak mengenal waktu

c. Kerjasama pegawai

Kerjasama yang terjalin sudah baik sehingga dapat bertukar pikiran dengan baik. Pegawai telah melaksanakan tugas secara teamwork karena yang menjadi prioritas yaitu selesai tepat waktu

walaupun harus membantu tugas pegawai lain yang sebenarnya bukan tugas utama kita. Kerjasama yang sulit adalah ketika harus bekerjasama dengan KPH yang ada di daerah karena pada saat bertelefon untuk berkoordinasi sering terputus dikarenakan jaringan yang buruk.

d. Ketepatan waktu pegawai

Ketepatan waktu sering terlambat apabila server internet error. Pegawai selalu harus ke warnet agar dapat menyelesaikan tugasnya padahal seharusnya kantor sudah memfasilitasi tanpa harus pergi ke warnet. Banyak pegawai yang masih harus lembur karena waktu bekerja yang masih kurang

2. Faktor – Faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja Pegawai:

1. Kemampuan Pegawai

Pegawai harus semakin menambah kemampuannya yaitu dengan sekolah lagi S1 yang masih tamat SMA karena akan semakin menunjang jabatannya agar dapat menjabat lebih tinggi tidak hanya menjadi staff.

Seluruh pegawai juga harus mengikuti diklat yang selalu ada agar menambah pengetahuan dan kemampuan dalam bekerja serta memberi kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila tidak semua pegawai mengikuti diklat maka yang mempunyai kemampuan tambahan hanya pegawai yang mempunyai jabatan – jabatan yang tinggi saja sedangkan diklat adalah fasilitas yang wajib diberikan kepada setiap pegawai.

2. Sikap Mental Pegawai

Pegawai masih kurang sadar akan pentingnya kesopanan dalam bekerja. Pegawai terkadang lupa akan hierarki yang ada di dalam kantor dikarenakan terlalu akrab satu dengan yang lain. Namun apabila ada pegawai yang tidak suka akan mengganggu pegawai yang lain. Pegawai harus memperhatikan norma – norma yang berlaku dalam perusahaan. Pegawai harus

sopan dengan pegawai lain terutama dengan atasan tidak diperkenankan bercanda secara berlebihan. Berpakaian juga harus rapi karena mencerminkan pribadi yang baik dan peduli terhadap penampilan. Pegawai juga harus memiliki attitude yang baik sehingga tidak terkena hukuman disiplin dikarenakan masih ada yang sering tidak masuk, terlambat , pemalsuan sertifikat bahkan ada yang sampai melakukan penyalahgunaan wewenang. Hukuman disiplin yang diberikan akan membuat pegawainya tidak akan berani melakukan kesalahan yang sama serta membuat pegawainya menjadi sadar akan pentingnya kedisiplinan serta sadar akan pentingnya menaati peraturan yang sudah berlaku.

3. Komunikasi Pegawai

Komunikasi yang terjalin dalam Biro SDM Perum Perhutani Divisi

Regional Jawa Tengah sudah baik karena dalam bekerja mereka selalu berkomunikasi dalam menyampaikan aspirasinya. Apabila komunikasinya buruk maka akan menghambat kerja teamwork dalam menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi merupakan alat vital organisasi karena dengan komunikasi pegawai satu dengan yang lain dapat bertukar pikiran dan saling memberikan arahan dalam menunjukkan arah yang benar yang dapat memajukan cita – cita organisasi.

4. Kepemimpinan

Pemimpin di Biro SDM Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah sudah baik karena pemimpin / atasan mengambil keputusan dengan cara musyawarah sehingga pegawai dapat mengetahui bagaimana keputusannya dan pegawai dapat memberikan saran yang terbaik untuk dapat membantu dalam hal pengambilan keputusan.

Dalam hal ini pegawai akan merasa dihargai karena pendapatnya dapat menjadi masukan bagi pemimpin / atasannya. Pimpinan telah memberikan penghargaan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang baik. Penghargaan yang diberikan berupa pujian, diberikan sertifikat, uang tunai dan biaya umroh. Dengan adanya penghargaan yang diberikan, pegawai akan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik lagi agar dapat menerima penghargaan dari pimpinan. Pimpinan disiplin dalam melakukan evaluasi rutin untuk para pegawainya dan melakukan diskusi apabila ada permasalahan yang menghambat. Pimpinan telah memberikan arahan dan dukungan guna membantu pegawai yang mengalami kesusahan dalam menyelesaikan pekerjaannya, mendengarkan aspirasi dari pegawai – pegawainya. Pimpinan yang baik harus

selalu mengawasi pegawainya agar tidak keluar jalur dari tujuan organisasi yang akan dicapai

Tabel 4.1
Rekapitulasi Faktor
Pendorong dan Penghambat
di Biro SDM Perum
Perhutani Divisi Regional
Jawa Tengah

N o	Faktor / Fenomena	Faktor Pendorong	Faktor Penghambat
1.	Kemampuan	- Pegawai tetap dapat melakukan jabatannya dengan baik walaupun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya	- Pendidikan pegawai masih ada beberapa yang masih berpendidikan tamat SMA - Pegawai yang sudah mengikuti diklat hanya beberapa sehingga dalam mena

			mbah kemampuan belum begitu merata
2.	Sikap Mental	- Para pegawai saling mengingatkan satu sama lain - Hukuman Disiplin yang diterapkan di Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah akan membuat pegawainya jera dalam	- Masih ada pegawai yang berpakaian tidak rapi saat bekerja - Mengenal kesopanan masih ada pegawai yang berbicara kurang sopan terhadap atasan - Dapat dilihat dari hukuman disiplin dari

		melakukan kesalahan	tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 masih ada pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin walaupun dari tahun ke tahun semakin menurun.
3.	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi sudah bagus dan berjalan dengan baik baik saja - Pegawai saling bertukar 	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikasi ke daerah – daerah yang sulit sinyal sangat sulit sehingga megah

		ar pikiran satu dengan yang lainnya dalam menyelesaikan pekerjaannya	ambat dalam berkoordinasi dengan cepat
4.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan selalu mengevaluasi rutin pekerjaan dari bawahan - Pimpinan selalu membantu bawahan apabila ada pekerjaan yang belum selesai namun pimpinan langsung turun tangan untuk membantu 	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai menjadi kurang mandiri apabila ada pekerjaan yang belum selesai namun pimpinan langsung turun tangan untuk membantu - Pimpinan

		walaupun itu tidak akan melatih kemandirian tapi bagi Biro SDM semua pekerjaan harus dikerjakan akan secara teamwork agar selesai tepat waktu	terkadang mengambil keputusan sendiri tanpa meminta pendapat dari pegawai lain sehingga pegawai harus menerima dan mematuhi apabila sudah dengan peraturan yang berlaku
		- Pimpinan mengambil keputusan dengan musyawarah	

PENUTUP

1. KESIMPULAN

A. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja dari seseorang yang dinilai dari segi kualitas, kuantitas, kerjasama, dan ketepatan waktu yang baik dalam melaksanakan tugasnya secara optimal.

1. Kualitas Pegawai

Ditinjau dari segi kualitas pegawai, pegawai sudah melakukan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Pegawai juga memiliki kemampuan yang baik dalam jabatan masing – masing karena pegawai selalu mempunyai ide yang kreatif dalam membuat strategi – strategi agar pekerjaan cepat diselesaikan. Pengalaman kerja pegawai juga membantu dalam menerima jabatan yang sedang dijalani saat ini.

2. Kuantitas Pegawai

Ditinjau dari segi kuantitas pegawai, jumlah pekerjaan yang diberikan

sudah sesuai dengan tupoksi masing – masing. Jumlah waktu yang diberikan juga sudah sesuai dengan jabatan masing – masing. Kendala yang dihadapi yaitu apabila server bermasalah maka pekerjaan menjadi terhambat sehingga dibutuhkan waktu tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan. Salah satunya dengan lembur atau lapor kepada pimpinan untuk meminta perpanjangan waktu.

3. Kerjasama Pegawai

Ditinjau dari segi kerjasama pegawai, kerjasama dengan pegawai sudah berjalan dengan baik. Terjalin teamwork yang sangat kuat karena apabila mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan pasti akan diselesaikan dengan bersama – sama. Kendala yang dihadapi yaitu

apabila berkomunikasi dengan KPH yang ada di daerah jaringannya sering bermasalah sehingga sering terputus.

4. Ketepatan Waktu Pegawai

Ditinjau dari segi ketepatan waktu pegawai, pegawai selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Waktu bekerja yang diberikan kepada pegawai masih kurang dikarenakan masih ada pegawai yang lembur pada malam hari. Masih ada pegawai yang terlambat apabila server sedang bermasalah sehingga pegawai harus ke warnet untuk menyelesaikan pekerjaannya.

B. Faktor – Faktor yang Mendorong dan Menghambat Kinerja Pegawai :

1. Kemampuan Pegawai

Kemampuan pegawai dalam hal ini sudah memadai dikarenakan pegawai memiliki latar belakang rata – rata berpendidikan sarjana walaupun masih ada pegawai yang berpendidikan SMA. Setelah diadakannya diklat oleh Perum Perhutani, diklat tersebut menunjang kinerja pegawai dari segi kemampuan menjadi bertambah.

2. Sikap Mental Pegawai

Pegawai sudah berperilaku baik namun terkadang pegawai kurang sadar akan pentingnya menaati peraturan yang sudah ditetapkan. Pegawai juga saling peduli dengan pegawai lainnya, apabila ada pegawai yang berbuat salah maka segera ditegur agar tidak berbuat kesalahan yang sama. Dapat dilihat dari hukuman disiplin dari

tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 masih ada pegawai yang mendapat hukuman disiplin walaupun dari tahun ke tahun semakin menurun.

3. Komunikasi Pegawai

Komunikasi yang terjalin antara bawahan dan atasan sudah berjalan dengan baik. Adanya rasa kekeluargaan antar sesama pegawai sehingga memudahkan dalam berkomunikasi dan bertukar pendapat dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kendala dalam berkomunikasi yaitu komunikasi dengan KPH yang di daerah terpelosok sangat sulit dikarenakan jaringan yang sulit sinyal. Apabila berkomunikasi lewat emailpun, email tersebut sampai di KPH juga lambat. Jaringan telepon juga sering terputus sehingga

menghambat berkoordinasi pada saat ada pemberitahuan penting yang harus segera dikerjakan oleh KPH.

4. Kepemimpinan

Pimpinan dalam mengambil keputusan dengan cara musyawarah dan dengan cara melihat peraturan yang sudah ada kemudian setelah itu memutuskan keputusan sendiri. Pimpinan selalu memberikan arahan dan dukungan kepada pegawai yang membutuhkan bantuan. Pimpinan selalu membantu pegawai dalam hal menyelesaikan pekerjaan yang terhambat sehingga bawahan merasa terbantu. Penghargaan yang diberikan oleh pimpinan ada berbagai macam yaitu dengan pujian, sertifikat, bahkan pegawai ada yang mendapatkan

penghargaan dengan dibiayai untuk umroh. Pimpinan juga selalu rajin memberikan evaluasi rutin untuk mengawasi langsung bawahannya

2. SARAN

A. Kinerja Pegawai

1. Kualitas Pegawai

Kualitas pegawai di Perum Perhutani sudah baik tetapi dalam kualifikasi pegawai harus sedikit diperbaiki agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan jabatan yang dijalani saat ini. Diklat yang diberikan kepada pegawai harus rutin agar pegawai mendapat kemampuan dan pengetahuan yang dapat menunjang tingkat kinerja pegawai. Pegawai menjadi lebih menguasai akan jabatan yang dijalani saat ini dan dapat mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi apabila memiliki kemampuan yang cukup.

2. Kuantitas Pegawai

Jumlah pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan sesuai target terkadang masih terlambat dikarenakan server yang bermasalah. Server yang bermasalah itu harus cepat dicarikan solusi terbaik yaitu dengan cara *mengupgrade* aplikasi dan server ditambah sehingga tidak terpusat hanya satu agar pegawai tidak kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga tidak menumpuk pekerjaannya. Dari jumlah waktu yang diberikan kepada pegawai masih kurang dikarenakan masih ada beberapa pegawai yang lembur setiap malam agar dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Perlu adanya motivasi yang tinggi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

3. Kerjasama Pegawai

Kerjasama yang terjalin di Biro SDM Perum

Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah sudah baik. Atasan dan bawahan selalu bekerjasama dalam mengerjakan pekerjaan yang masih belum terselesaikan. Teamwork dalam Biro SDM Perum Perhutani juga sudah baik hanya perlu ditingkatkan agar lebih baik lagi.

4. Ketepatan waktu Pegawai

Pegawai harus diberikan dispensasi waktu yang lebih banyak agar dapat menyelesaikan pekerjaan yang tertunda dan terhambat dikarenakan server yang bermasalah. Diberikan sanksi kepada pegawai yang bermalas – malasan atau sering tidak masuk tanpa keterangan yang menyebabkan pekerjaan menjadi tertunda.

B. Faktor – Faktor yang Mendorong dan Menghambat Kinerja Pegawai

1. Kemampuan Pegawai

Latar belakang pendidikan rata – rata sudah sarjana tetapi masih ada pegawai yang masih SMA. Pegawai yang masih lulusan SMA sebaiknya diberikan reward mendapatkan beasiswa untuk kuliah apabila pekerjaannya bagus dan selalu meningkat setiap bulannya. Agar dapat menjadikan motivasi bagi pegawai lain untuk meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi. Diklat yang selalu diadakan sebaiknya diberikan kepada seluruh pegawai secara merata agar semua pegawai mendapatkan kemampuan tambahan dalam jabatan yang dijalani saat ini.

2. Sikap Mental Pegawai

Perlu adanya bimbingan kepada pegawai yang masih tidak taat pada peraturan agar tidak

mendapat hukuman disiplin kembali. Hukuman disiplin harus selalu diterapkan agar pegawai yang kurang disiplin akan meningkatkan kedisiplinannya. Pegawai akan mempunyai rasa memiliki perusahaan agar dapat menjaga dan tidak merusak citra baik perusahaan dengan cara diharapkan tidak ada lagi pegawai yang mendapatkan hukuman disiplin.

3. Komunikasi Pegawai

Komunikasi pegawai sudah baik hanya perlu ditingkatkan untuk menjadi lebih baik lagi. Komunikasi harus berjalan secara dua arah yaitu ke atasan dan ke bawahan harus terjalin komunikasi yang baik agar dalam bertukar pendapat untuk menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih mudah.

4. Kepemimpinan

Kepemimpinan di Biro SDM Perum Perhutani

Divisi Regional Jawa Tengah sudah baik. Pimpinan sudah melakukan evaluasi rutin dan selalu mengarahkan pegawainya. Pimpinan harus tegas kepada pegawai yang tidak menyelesaikan tepat waktu. Pimpinan harus melatih kemandirian pada diri pegawai agar tidak bergantung kepada pimpinan apabila ada pekerjaan yang belum terselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin,Said Zaenal. *Kebijakan Publik*. Jakarta. Salemba Humanika. 2012

Darmadi,Sukidin Damai. *Administrasi Publik*. Yogyakarta.LaksBang PRESSindo.2011

Handoko,T. Hani. *Manajemen Edisi 2*.Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. 2011

Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta Selatan. Salemba Humanika. 2011

Ibrahim, Amin. *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung. PT Refika

Aditama. 2009

Moenir. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta. PT Bumi Aksara. 2002

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya. 2011

Pasolong,Harbani. *Teori Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta. 2011

Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2010.

Prawirosentono, Suryadi. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta. BPFE. 2008

Sedarmayanti. *Sumber Daya manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Mandar Maju. 2001

Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar. 2009

Sinambela,LijanPoltak. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implementasi*. Yogyakarta.

Graha Ilmu. 2012

Usman,Husaini. *Manajemen*. Jakarta Timur.PT.Bumi Aksara. 2013

Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. PT Rajagrafindo. Persada. 2012

Wibowo. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. PT. Rajagrafindo. Persada. 2013

www.perumperhutani.com